



Universidad
Zaragoza

Trabajo Fin de Grado

Análisis estratégico de la industria del cuero y del calzado

Autor

Josep Murillo Aparisi

Director

Cristina Bernad Morcate

Facultad de Economía y Empresa

RESUMEN

En el presente proyecto se elabora un análisis estratégico de la industria del cuero y del calzado en España. A lo largo del análisis se hará referencia a la industria en el conjunto del país, y siendo un trabajo que corresponde a la Universidad de Zaragoza, también se hará énfasis en el sector aragonés.

Antes de empezar a realizar los correspondientes análisis, conoceremos la evolución y la situación actual del sector tanto a nivel nacional, como en Aragón. Una vez realizado este punto, realizaremos los perspectivas análisis. Primero del entorno general con la metodología del análisis PEST, y segundo, del entorno específico por medio de las 5 fuerzas de Porter. Seguiremos con un análisis interno de la industria en el que utilizaremos las dos metodologías más utilizadas como son los análisis DAFO y VRIO.

El trabajo finalizará con el estudio las exportaciones, debido a que es la actividad que más importancia ha cogido estos últimos años, y con el estudio de diferentes estrategias que la industria lleva a cabo.

Palabras clave: Industria calzado, análisis estratégico, exportaciones.

ABSTRACT

In this project a strategic analysis of the leather and shoes industry in Spain will be accomplished. The focus of the investigation is the industry of the country as a whole and because it is a study for the university of Zaragoza, the Industry in Aragón will also be analysed.

Before starting to do the research, we will get to know the evolution and the current situation of the sector, not only at a national level, but also at a regional level in Aragón. Once this part will be developed, the related studies will also be made, firstly about the general environment with the methodology PEST, and secondly with the study of the specific environment with Porter's 5 forces analysis. We will continue with an internal analysis where two of the most used methodologies such as SWOT and VRIO will be used.

The research will end with the study of an activity whose importance and weight has increased a lot: exports and the different strategies that the industry is carrying through.

Key words: leather and shoes industry, strategic analysis, exports

ÍNDICE

1.- INTRODUCCIÓN	1
2.1. ANÁLISIS A NIVEL NACIONAL.....	2
2.1.1. Historia.....	2
2.1.2. Evolución y situación actual en España	3
2.2 ANÁLISIS A NIVEL AUTONÓMICO.....	7
2.2.1 Historia.....	7
2.2.2. Evolución y situación actual Aragón.	9
2.3. ANÁLISIS DEL ENTORNO/EXTERNO.....	11
2.3.1. Análisis del entorno general: Análisis PEST	11
2.3.2.- Análisis del entorno específico: 5 fuerzas de Porter	15
2.4. ANÁLISIS INTERNO: DAFO Y VRIO.	21
2.4.1. Análisis DAFO	21
2.4.2.Análisis VRIO	23
2.5. ANÁLISIS EXPORTACIONES	25
2.6. ESTRATEGIAS INDUSTRIA DEL CUERO Y CALZADO.....	28
3.-CONCLUSIÓN	32
4.-BIBLIOGRAFÍA	34

1.- INTRODUCCIÓN

La dirección estratégica es una parte de la dirección empresarial de la que ninguna empresa puede prescindir. Las organizaciones deben de realizar análisis estratégicos periódicamente para mejorar, esto permitirá a las empresas tener información sobre el entorno externo e interno, y así poder realizar el principal objetivo de la dirección estratégica, elaborar una estrategia e intentar ponerla en práctica.

El objetivo del trabajo es realizar el análisis estratégico de la industria del cuero y del calzado en España, a través del cual se va a conocer su evolución, adaptándose a los cambios que se han producido en el mercado. A lo largo de todo el análisis, intentaré aproximarme, temporalmente hablando, a todos los datos que distintas fuentes oficiales me puedan posibilitar. Como trabajo de fin de grado correspondiente a la Universidad de Zaragoza, haré todo el énfasis posible en nuestra comunidad Autónoma, Aragón, especialmente en la comarca del Aranda, donde se concentra la mayor parte de la actividad industrial de este sector. Por lo tanto, tomaré información principalmente a nivel nacional y autonómico, pero sin dejar de lado niveles comarcales.

La estructura del trabajo será, en primer lugar, un análisis a nivel nacional de todo el sector, donde se explicará su historia, su evolución y su situación actual. Seguidamente se realizará el mismo análisis pero en este caso será a nivel autonómico, en el que centraremos todo el análisis en Aragón. Continuará con un estudio del entorno/externo, un análisis interno y otro de las exportaciones. Y para concluir, se definen las diferentes estrategias que ha llevado a cabo la industria y se pone fin al trabajo con la exposición de unas conclusiones a modo de comentario personal.

2.- ANÁLISIS ESTRATÉGICO INDUSTRIA DEL CUERO Y CALZADO

2.1. ANÁLISIS A NIVEL NACIONAL

2.1.1. Historia

Fue la década de los 50 del pasado siglo, la fecha que marcó un antes y un después en la industria del calzado y del cuero español, ya que supuso un gran crecimiento del sector, principalmente causado por el incremento de las exportaciones hacia países desarrollados. En 1975 se llegaron a exportar más de 81 millones de pares de zapatos en toda España. (Fuente: technoindustria.com)

Problemas de inflación y moneda, llevó consigo la crisis de los 70, que originó un desplazamiento del mercado hacia países menos desarrollados como Brasil, que unido a una falta de demanda interna, provocó una fuerte pérdida de empleo (hasta un 40%) y más de 1000 empresas desaparecieron. Recuperados de la crisis, algunas empresas retomaron su actividad. A partir de 1997, con la llegada del partido conservador al gobierno, fue impulsada la liberalización radical de la industria y se redujo la intervención del estado. (Fuente: technoindustria.com)

En los últimos años, se ha producido una desestabilización del mercado, impulsada principalmente por la competencia en precios asiática. Según la Federación de Industria del Calzado Español (FICE), a principios del siglo XXI, España contaba con más 2500 empresas, hoy esa cifra se ha reducido a 1600.

Pese a la mejora del sector estos últimos años, un sector que ha recuperado competitividad, demanda interna y ha incrementado notablemente sus exportaciones, los datos generales de la industria son muy desfavorables.

2.1.2. Evolución y situación actual en España

En España, existe una organización que representa los intereses generales del sector del calzado español en los ámbitos nacional, europeo e internacional. Esta organización se conoce como la Federación de industria de Calzado Español (FICE). Fue creada en 1977. Actualmente, FICE y sus Asociaciones aglutinan a más de 500 empresas que representan el 90% de la producción, distribución y exportación del sector calzado actual en España. Su labor principal es impulsar la competitividad de las empresas, potenciando sus fortalezas, y favoreciendo un sector de futuro. FICE está formada por nueve asociaciones ubicadas en las zonas de mayor concentración industrial del sector, así como por empresas asociadas de forma directa, al estar localizadas fuera de las áreas territoriales mencionadas. La Asociación líder de FICE y que más empresas aporta es la Asociación Valenciana de Empresarios de calzado (AVECAL). (Fuente: fice.es)

Según la última recopilación del FICE a través del instituto nacional de estadística, en la que agrupa el número total de empresas en España, diferenciándolas en tamaño según el número de trabajadores, podemos ver claramente la gran decadencia que ha sufrido el sector. Pasamos de tener en 2283 empresas en 2006, a 1413 en 2013. (Tabla 1)

Tabla 1: Evolución Empresas por tamaño España (2013)

Empresas por tamaño	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	%	13/12 %
3 - 5 trabajadores	737	670	573	606	486	432	397	409	28,95%	3,02%
6 - 9 trabajadores	472	408	391	322	291	290	287	267	18,90%	-6,97%
10 - 19 trabajadores	578	541	446	413	361	357	374	384	27,18%	2,67%
20 - 49 trabajadores	420	393	362	335	284	276	291	302	21,37%	3,78%
50 - 99 trabajadores	62	47	44	40	33	36	38	40	2,83%	5,26%
100 - 200 trabajadores	13	12	15	11	5	8	9	10	0,71%	11,11%
+200 trabajadores	1	2	1	2	2	2	1	1	0,07%	0,00%
Total	2.283	2.073	1.832	1.729	1.462	1.401	1.397	1.413	100,00%	1,15%

Fuente: Elaboración propia a través de datos Fice

Es la pequeña y mediana empresa la más perjudicada. Hasta más de 300 empresas formadas de 3 a 5 trabajadores han desaparecido en el tramo 2006/2013, un 45% menos de empresas, ha sido la empresa más dañada según el número de trabajadores. Un porcentaje similar de empresas han desaparecido formadas de 6-9 trabajadores.

En cuanto a las empresas grandes, de mínimo 50 trabajadores, han sufrido en menor medida esta decadencia. En 2006 las formadas de 50 a 99 trabajadores han pasado de 62 a 40 empresas. Las formadas de 100 a 200 empleados solo han perdido 3 empresas, y las empresas más grandes que están formadas por más de 200 trabajadores, se mantiene constante habiendo variado a lo largo de los últimos años de 1 a 2 empresas.

Actualmente, según FICE, el número de empresas que operan hoy en día en España es de 1671. Con este dato, podemos observar claramente una lenta pero notable recuperación del sector. En continua decadencia hasta 2012, es a partir de ese año cuando el número de empresas aumenta ligeramente.

Estamos ante una estructura fragmentada, puesto que la industria está compuesta en su mayoría de gran cantidad de compañías pequeñas y medianas, y no hay compañías líderes en el mercado que posean suficiente influencia para marcar los parámetros de la competencia.

Como vamos ver el gráfico 1, en España, la industria está concentrada casi en un 70% en la Comunidad Valenciana.

Gráfico 1: Distribución de las empresas del sector en España (2016)



Fuente: Elaboración propia a través de datos Fice

Es en la zona de Alicante, principalmente en la localidad de Elda, donde se concentra la gran parte de la Industria del Calzado en España. En el resto de comunidades, un bajo porcentaje de empresas son las que operan en comparación con la comunidad líder.

La rioja y Castilla La Mancha aglutinan un 9,1% y un 9,4% de empresas en sus territorios.

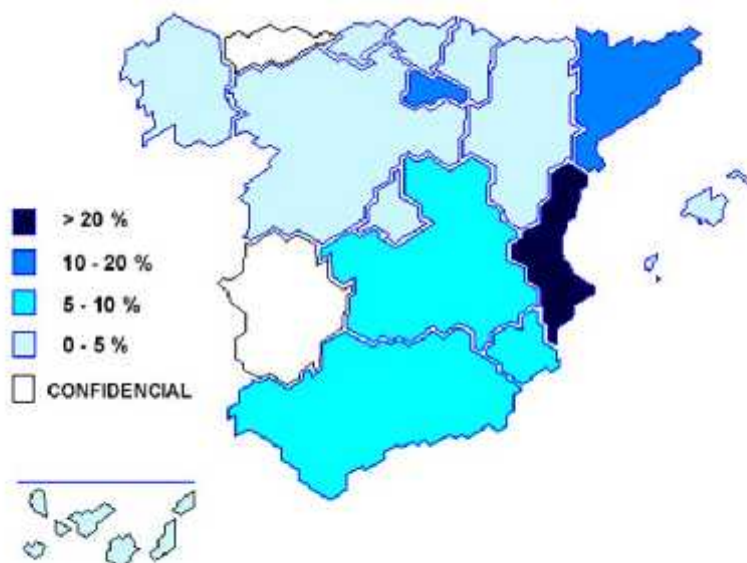
Aragón está en 4ª posición con un 4,10% de cuota de concentración empresarial.

Tabla 2: Producción total de cuero y calzado en España (2015)

CCAA	Miles de €	%
Andalucía	162.861	5,0
Aragón	84.959	2,6
Principado de Asturias	---	---
Islas Baleares	71.195	2,3
Islas Canarias	0	0,0
Cantabria	0	0,0
Castilla y León	54.411	0,2
Castilla la mancha	252.949	7,7
Cataluña	378.993	11,5
Comunitat Valenciana	1.487.661	45,3
Extremadura	---	---
Galicia	159.836	4,9
Madrid	87.259	2,7
Murcia	172.087	5,2
Comunidad Foral de Navarra	32.256	1,0
País Vasco	6.688	0,2
La Rioja	379.301	11,5
Total	3.284.919	100,0

Fuente: Ine

Gráfico 2: Mapa distribución total de la producción en España (2016)



Fuente: Fice

Como líder en número de empresas del sector, La Comunidad Valenciana, también lo es en producción. Casi 1,5 millones de euros de producción elaboraron en 2015, el 45,3% del total de la producción española. Una cifra muy demoledora en comparación con el resto de comunidades.

Cataluña y La Rioja son las otras 2 comunidades que más cuota de producción tienen. Ambas cuentan con un 11,5% de cuota, alrededor de 380 mil euros.

Castilla La Mancha, Murcia y Andalucía superan el 5% de producción.

El resto de comunidades tienen cuotas por debajo del 5%. Aragón en concreto produce un 2,6% del total, una cifra que no llega a los 85 mil euros. En algunos casos como Cantabria e Islas Canarias las cuotas de producción son del 0%.

2.2 ANÁLISIS A NIVEL AUTONÓMICO

2.2.1 Historia

La industria del cuero y del calzado en Aragón, se concentra casi en su totalidad en la Comarca del Aranda, en la provincia de Zaragoza. Esta comarca es famosa en Aragón por la gran importancia que tiene dicha industria, cuya participación en el Valor Añadido Bruto es más del doble que en el caso autonómico a pesar de la pérdida paulatina de cuota a favor del sector servicios y de la construcción. (Fuente: Comarcadelaranda.com)

La comarca del Aranda, es la tercera comarca más pequeña de Aragón. Está constituida por los municipios de Aranda de Moncayo, Brea de Aragón, Calcena, Gotor, Illueca, Jarque, Mesones de Isuela, Oseja, Pomer, Purujosa, Sestrica, Tierga y Trasobares.

Imagen 1: Mapa Comarca del Aranda.



Fuente: Comarcadelaranda.com

La industria se empezó a desarrollar a mediados del siglo XX y está concentrada en los municipios de Brea de Aragón e Illueca, donde se recogen el mayor número de empresas en sus respectivos polígonos industriales. Estas empresas realizan la fabricación y su posterior distribución del calzado. Hasta un 50% de trabajadores de toda la comarca y personal de otras comarcas vecinas son los que están empleados en la industria del calzado. (Fuente: Comarcadelaranda.com)

Como solución a su gran pérdida paulatina de peso, se ha buscado una renovación del sector. Han ido surgiendo ciertas iniciativas como celebraciones de eventos como es la “Feria del calzado” o la creación de “clúster del calzado” (sin actividad desde 2013) con la finalidad de dotar al sector de un mejor diseño, innovación, mejora de imagen e impulsando la internacionalización. (Fuente: Comarcadelaranda.com)

2.2.2. Evolución y situación actual en Aragón.

Aragón, 7ª provincia productora de calzado, concentra casi el total de la actividad del sector en la comarca del Aranda, perteneciente a la provincia de Zaragoza (Fuente: Comarcadelaranda.com)

En Aragón se encuentra una de las 9 asociaciones que forman el FICE, se conoce como la Asociación de Fabricantes de Calzado y Afines de Zaragoza y Provincia (AFCYA) y se encuentra situada en la localidad de Illueca.

Tal y como ha sido analizado anteriormente a nivel nacional, centrándonos ahora en nuestra comunidad, vemos el tamaño y proceso de cambio que han sufrido las empresas en Aragón en el periodo 2009/2013 (Última recopilación del FICE)

Tabla 3: Evolución Empresas por tamaño en Aragón (2013)

		Trabajadores							
		3-5	6-9	10-19	20 - 49	50 - 99	100 - 200	200	TOTAL
Aragón	2013	21	9	18	10	0	0	0	58
	2012	20	14	16	11	0	0	0	61
	2011	21	9	16	13	0	0	0	59
	2010	23	11	24	10	1	0	0	69
	2009	23	12	26	17	0	0	0	78
	13/12	5%	-36%	13%	-9%	-	-	-	-5%

Fuente: Elaboración propia a través de datos FICE

El descenso de empresas es algo evidente pero no solo a partir de 2009, como en el resto de España, es un proceso que empezó paulatinamente años atrás. Sus principales causas fueron las mismas que el resto de comunidades, una fuerte competencia en precios de Asia, y la pérdida de fuerza de la industria hacia el Sector servicios.

Pasamos de 78 empresas en 2009, a 58 en 2013. En tan solo 5 años, un 25% menos de empresas.

En el año 2012 vemos por primera vez, un ligero incremento, de 59 a 61, el número no es muy significativo, pero si importante, pues es a partir de 2012, como bien vimos en el punto anterior, cuando el sector empieza estabilizarse y a recuperar competencia. En mayo de 2016, según una noticia publicada por el periódico de Aragón el 04/05/2016, actualmente el número de empresas activas en el sector son 60. Hasta 70 empresas y 1250 empleos destruidos desde el año 2000.

Fijándonos en el tamaño de las empresas, Aragón no cuenta con ninguna gran empresa, todas están formadas como máximo por 50 trabajadores. Las empresas que albergan de 3 a 5 trabajadores son las más comunes en Aragón. Estas empresas realizan trabajos auxiliares de la producción, es decir, algunas de estas empresas suelen trabajar para las empresas más grandes, especializándose en fases determinadas del proceso de producción. Una de estas fases es el guarnecido (Coser las piezas de los zapatos una vez cortadas). La mediana empresa, que alberga de 10 a 19 trabajadores, también es muy común en la comunidad.

En comparación con los datos globales en España, la empresa más castigada en Aragón no han sido las más pequeñas, al contrario, las medianas formadas de 10 a 19 y de 20 a 49 trabajadores han caído en un 30% y 40% respectivamente en el periodo 2009/2013.

De igual manera que a nivel Nacional, la estructura del mercado es fragmentada, una industria formada en su totalidad por pequeñas y medianas empresas donde no hay un claro líder en el sector que pueda influir de manera significativa.

2.3. ANÁLISIS DEL ENTORNO/EXTERNO

En este apartado se va a llevar a cabo un análisis del entorno competitivo de la industria del calzado. Se va a realizar a través de dos metodologías, primero realizaremos un análisis PEST, ya que se centra en los factores externos que afectan a las empresas del mercado, y mas adelante se realizará un analisis PORTER con el que conseguiremos estudiar en profundidad el entorno específico, identificando los principales factores que afectan al sector de la fabricación de calzado.

2.3.1. Análisis del entorno general: Análisis PEST

El concepto de entorno se refiere a todos aquellos factores externos a una empresa, que esta no puede controlar y que tienen una influencia significativa en el éxito de la estrategia empresarial (Mintzberg, 1984).

El analisis PEST es el encargado de facilitar esta investigación, que ayudará a las compañías del sector industrial del calzado a definir su entorno, analizando una serie de factores cuyas iniciales son las que le dan el nombre. Se trata de los factores Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos.

➤ Factores políticos:

Son los aspectos gubernamentales que inciden de forma directa en la empresa. Aquí entran las políticas impositivas o de incentivos empresariales en determinados sectores, regulaciones sobre empleo, la estabilidad gubernamental, el sistema de gobierno, los tratados internacionales o la existencia de conflictos internos o externos, entre otros muchos.

España posee un ambiente político favorable para hacer negocios donde se cumple el estado de derecho. Pero actualmente, se encuentra en una situación de completa incertidumbre, donde el panorama político está todavía sin resolver y sin un final claro.

Según una noticia publicada en el periodico ABC el 3 de Abril de 2017, España es el cuarto país de la UE con menos presión fiscal pese a tener tipos más altos que la mayor parte de la zona euro.

El IVA en España cuenta con un tipo general similar al de la UE, del 21%, frente al 21,5% de media continental. El IRPF y Sociedades, son mas elevados: el marginal del impuesto de la renta para los ingresos mas altos es del 45% frente al 39% de la UE, y en sociedades el tipo nominal es del 25% superior al 22,5% de media europea.

Como podemos observar, la inestabilidad gubernamental y las políticas impositivas actuales en España no benefician a las empresas del mercado, siendo un lastre para la competitividad internacional que soportan, originada principalmente por la mano de obra barata internacional.

Según fuentes oficiales de la asociación de fabricantes del calzado, las empresas reciben ayudas institucionales para apoyar a la internacionalización de la empresa, dado que es un sector de moda muy cambiante, necesitan inversión institucional para su salida al exterior y para exponer los nuevos modelos que elaboran dos veces al año, mediante ferias u otros eventos.

➤ *Factores económicos:*

Lo forman todas las cuestiones que afectan al mercado en su conjunto. Hay que analizar los datos macroeconómicos como la evolución del PIB, las tasas de interés, la inflación, la tasa de desempleo, el nivel de renta, los tipos de cambio, el nivel de desarrollo o los ciclos económicos entre otros.

El principal motivo que marca la situación económica del mercado a día de hoy, es la crisis económica que se ha vivido en España. Esta crisis ha condicionando a la totalidad de los factores que presentan el entorno económico. Según la noticia publicada por El Mundo el 26 de Marzo de 2017, el Producto Interior Bruto (PIB) en España alcanzará este año la mayor cifra de su historia: 1,16 billones de euros, superando la que alcanzó el cierre de 2008.

Pero la crisis ha dejado muchas secuelas, y pese a estar inmersos en un ciclo expansivo donde hay un crecimiento económico y una rápida creación de empleo, según la Encuesta de Población Activa (EPA) del cuarto trimestre de 2016 el desempleo alcanza una tasa del 18,6%. El país se encuentra con uno de los déficits públicos y las tasas de desempleo más altos de la unión europea.

En la industria del calzado en España, según los últimos datos facilitados por el INAEM, en 2006, 33.521 eran las personas ocupadas en el sector, en 2013 la cifra se redujo hasta 25.204. El sector sufre mejoras en empleo, pero en comparación a la situación anterior de la crisis, los datos siguen estando lejos de una recuperación plena.

➤ *Factores sociales:*

En este apartado se tienen en cuenta todas las tendencias sociales que puedan afectar el proyecto de negocio como son, nivel educativo, cambios en el estilo de vida y patrones culturales entre otros.

España es un país con una población envejecida, donde la esperanza de vida se sitúa en 85 años y la tasa de natalidad se reduce continuamente. España se convertirá, de aquí a 50 años, en un país severamente envejecido según publica El País el 20 de octubre de 2016 a través de un estudio del INE días antes. No es un dato relevante para el sector pero si podemos señalar que la población envejecida es la más sedentaria y por lo tanto su gasto medio en calzado es mucho menor que la población más joven.

También hay que señalar que España es un país turístico. La noticia publicada por El Mundo el 12 de enero de 2017 señala que la cifra de turistas que ha recibido España asciende a 75,3. Esto es muy beneficioso para el sector, puesto que el turismo es una fuente de ingresos para estas empresas, pues utilizan la gran afluencia de turistas para aprovechar a darse a conocer y a vender sus productos.

El poder adquisitivo de la sociedad también es un factor importante, la crisis ha llevado consigo un descenso del poder adquisitivo y con ello un descenso del consumo. Pero la sociedad española sigue siendo una de las más consumistas de Europa, como bien dice el estudio de Constanza Business & Protocol School de "El gasto en calzado", España consume el 2,4% del gasto total mundial en este tipo de productos. Además, el estudio desvela que cada español gasta 115,67 euros en calzado al año.

Muchos de los factores del entorno socio-cultural que envuelve a la sociedad española son favorecedores para la actividad que desarrolla la industria, ya que se presenta un país con mucha población y un alto índice de inmigración. Debido a la actual coyuntura de recuperación económica la población sigue teniendo, aunque en menor medida, una actitud consumista hacia este tipo de productos, ya que son artículos de primera necesidad.

➤ *Factores tecnológicos:*

La modernización que han sufrido los medios de producción debido al continuo cambio tecnológico que está sufriendo la sociedad en todos sus ámbitos, provoca que las empresas realicen su producción de una forma más eficiente y productiva, aunque suponga un fuerte gasto en infraestructuras. El continuo avance tecnológico ha hecho que el mercado este completamente globalizado.

En la industria del calzado, el gasto público en I+D se enfoca a la mejora de los materiales más que al propio proceso productivo. Actualmente es un factor que no favorece la situación del sector, ya que en España el gasto es prácticamente inexistente. Como publica el país el 20 de junio de 2017, mientras el conjunto de la UE invierte hoy un 25% más en I+D que antes del inicio de la crisis económica, la economía española invierte un 10% menos. España es, según se comenta en el informe, una excepción en Europa y forma parte del grupo de los cuatro únicos países que todavía no han recuperado los niveles de inversión de 2008

A principios de 2015, según una noticia publicada por El País el 9 de diciembre de 2014, llegó a España la posibilidad de fabricar zapatos de lujo personalizado y a medida mediante la digitalización del pie. Una tecnología que aporta a la industria una ventaja competitiva con respecto a sus competidores más directos como son los países asiáticos.

La robótica es la última innovación que se está llevando a cabo según fuentes oficiales de la asociación de fabricantes de calzado, pero de momento sigue siendo una industria intensiva en mano de obra.

2.3.2.- Análisis del entorno específico: 5 fuerzas de Porter

Una vez realizado el análisis del entorno general, a través del análisis Pest, damos paso al análisis del entorno específico del sector. Este estudio lo vamos a abordar a través del modelo de las 5 fuerzas de Porter. Este modelo establece un marco para analizar el nivel de competencia dentro de una industria, y poder desarrollar una estrategia de negocio. Este análisis deriva en la respectiva articulación de las 5 fuerzas que determinan la intensidad de competencia y rivalidad en una industria, y por lo tanto, cuanto de atractiva es esta industria en relación a oportunidades de inversión y rentabilidad. El análisis Porter que voy a realizar, va a estar basado en la industria de todo el país, y haciendo todo el énfasis posible en Aragón.

Gráfico 1: Las 5 fuerzas de Porter.



Fuente: Porter (1979)

➤ *Poder negociador de los clientes:*

Las causas que nos llevan a valorar un bajo poder de negociación de los clientes son:

- Existencia de un número elevado de clientes, y cada uno compra en volúmenes que son relativamente pequeños en tamaño en relación a un vendedor.
- El producto no es estandar, existen zapatos enfocados a todo tipo de cliente y con características muy diferentes. Desde zapatos para niños, hasta calzados para personas de la tercera edad, con características acomodadas a cada consumidor.

Pueden llevar a incrementar la fuerza de negociación del consumidor el hecho de que los compradores no incurren en elevados costes por cambio de vendedor

También hay determinadas empresas (casos puntuales) que sí tienen alta dependencia de determinados clientes finales, como pueden ser las empresas con subcontratas. Las empresas que fabrican para otras marcas consolidadas tienen mucha dependencia porque la gran parte de su trabajo es creado a través de la subcontratación, es decir, firmas importantes que encargan a empresas de la zona fabricación de sus productos.

➤ *Amenaza productos sustitutivos:*

Sabemos que un producto sustituto presenta las mismas o parecidas funciones que el producto suministrado por la industria pero de una manera distinta. En este caso podemos decir que la entrada de productos sustitutos es alta porque:

- Los productos sustitutos en la industria del calzado español ofrecen un atractivo binomio precio-resultado en relación al producto/servicio ofrecido por la industria.
- Los costes de cambio del consumidor en relación al producto sustituto son bajos.
- Las empresas de la industria no pueden leer las señales de los sustitutos porque existe una falta de familiaridad con ellas, diferentes aproximaciones o diferentes objetivos.

En toda España, la industria del calzado ha perdido competencia y por lo tanto, cuota de mercado con respecto a años anteriores. Causado principalmente por la llegada de productos sustitutivos procedentes de países emergentes con mano de obra barata, de China en su mayoría, que provocan una fuerte competencia en precios. Al ser una industria manufacturera, el bajo coste que tiene la mano de obra en esos países dota a sus productos de un precio muy inferior a los de España, llegando a acaparar hoy en día, una parte importante de la cuota de mercado.

La mayoría de empresas en España, sobretodo las empresas de Aragón, una industria con menos fuerza y con empresas mas pequeñas que otras comunidades, intentan hacer frente a estos productos sustitutivo diferenciando sus productos mediante la calidad y el diseño.

➤ *Nuevos entrantes/competidores:*

La posibilidad de que entren nuevos competidores en el mercado dependerá de las facilidades que ofrezca este. Estas facilidades se pueden medir a través de factores como es el atractivo del sector y la cantidad de barreras de entrada y salida que presente.

En cuanto al atractivo de sector, debido a la evolución que ha sufrido, en la que destaca la gran pérdida de empresas en los últimos años de forma paulatina (En Aragón, hasta 70 empresas y 1250 empleos destruidos desde el año 2000), pese a la estabilidad que vive hoy en día, no es un sector atractivo en el que invertir.

El otro factor que dictará la entrada de nuevos competidores serán las barreras de entrada:

- **Maquinaria:** Se necesita mucha maquinaria especializada, así que los requerimientos de capital son altos, lo que aumenta las barreras de entrada y de salida
- **Marcas existentes:** Existen muchas marcas ya reconocidas por el público que tienen la lealtad de los clientes
- **Economías de escala:** Producir volúmenes mayores reduce el costo unitario del producto
- **Economías de experiencia:** La experiencia de las empresas actuales en la producción de calzado dotará de ventaja respecto al nuevo entrante.

➤ Poder negociador de los proveedores:

Las principales causas por las que el poder negociador de los proveedores es bajo son:

- El proveedor depende de forma sostenible de la industria para generar ingresos. Los encargados de elaborar el cuero y las pieles dependen en mayor parte de esta industria del calzado a la que dirigen la mayoría de sus materiales.
- Los proveedores no ofrecen productos diferenciados. Puedes encontrar diferencias en calidad pero está muy estandarizado.
- Existen sustitutos para el producto que ofrecen los proveedores. La internacionalización del mercado provoca que muchas empresas busquen fuera a sus proveedores impulsados principalmente por el bajo coste que tiene la mano de obra en otros países, como es en Asia.

Es importante reconocer que en zonas como Aragón, la caída de empresas y de la producción, ha hecho que muchos proveedores hayan desaparecido del territorio o se hayan trasladado a centros más importantes. Según la web oficial de la Comarca del Aranda, antiguamente había abundantes comerciales de pieles en la zona, ahora en muchos casos las empresas han de buscar a éstos en otros lugares, especialmente en Alicante o La Rioja, con lo que esto afecta a la versatilidad de la producción, ya que la materia prima hay que ir a buscarla lejos de la zona de producción.

➤ Rivalidad entre las empresas existentes:

La Intensidad de la rivalidad entre los competidores existentes estará marcada por una serie de factores, como es el número de competidores, el tamaño de las empresas del sector o la diferenciación del producto, entre otros. Vamos a analizar estos factores y finalmente realizaremos una conclusión para determinar como es la rivalidad entre las empresas del sector:

- La intensidad será alta si existe un gran número de competidores, o posición equilibrada (tamaño) entre los mismos. 1.671 empresas son las que operan actualmente en España, y como bien se vio en la Tabla 1, vemos que el tamaño de las empresas que tenemos en España son casi en su totalidad medianas y pequeñas, sobre todo en Aragón (Tabla 2), donde no existe ninguna empresa con mas de 50 trabajadores. En Alicante y la rioja, son donde se sitúan la minoría de empresas grandes.
- Las barreras a la salida también influirán en la intensidad de la rivalidad. Habrá que tener en cuenta los costes fijos de salida, todos aquellos costes que deben asumirse necesariamente al abandonar dicha industria, principalmente las altas indemnizaciones a los empleados y la liquidación de las existencias en el almacén. Estas barreras a la salida serán mayores para las empresas que fabrican su propio calzado y que luego ponen a la venta en sus grandes almacenes. Las empresas de tamaño mas reducido, en ocasiones, subcontratadas por otras compañías mas grandes, tendrán unas barreras a la salida mucho menores.
- Otra característica que influirá en la intensidad de la rivalidad, será el nivel de diferenciación del producto. En la industria del calzado español, el producto está muy diferenciado y no es homogéneo, desde diferencias en calidad, hasta diferencias en diseño, con múltiples elaboraciones según el tipo de cliente y necesidad de este. Esta diferenciación del producto reduce la intensidad de la competencia.

En general, podemos llegar a la conclusión de que en la industria existe una rivalidad media, incrementada por el gran número de empresas y de tamaños similares con altas barreras de salida, y reducida por la diferenciación del producto. Esta rivalidad variará según en qué zonas de España nos situemos. En Aragón, la rivalidad es mucho menor que en otras comunidades como La Rioja o la Comunidad valenciana. Aragón presenta un número mucho menor de empresas y de tamaños más reducidos, incluso algunas están subcontratadas por empresas más grandes de otras zonas.

Las empresas de Aragón compiten en calidad con el resto de empresas de España, pero a la hora de competir en precios, no pueden hacer frente a los precios de las grandes empresas que fabrican bajo marcas de renombre.

Como ya se dijo en el apartado 2.2. donde se analiza la actualidad del sector, la industria del cuero y del calzado es fragmentada, compuesta en su mayoría de gran cantidad de compañías pequeñas y medianas.

Por la falta de datos, no se ha podido calcular el índice de Herfindahl, en el que hacía falta conocer las ventas de las empresas que forman esta industria, y que nos permite averiguar la concentración económica del mercado. En mi opinión, el índice de Herfindahl habría sido menor que 0,2, lo que supone una rivalidad intensa, reducida a causa de la diferenciación del producto.

2.4. ANÁLISIS INTERNO: DAFO Y VRIO.

Una vez analizado el entorno externo en el que se encuentra la industria del calzado, tanto el general como el específico, se va a realizar el análisis interno de la misma. Todo ello nos ayudará a conocer la situación competitiva en la que se encuentra el sector del calzado y así poder visualizar el posible planteamiento estratégico que podrían llevar a cabo las empresas del sector. Realizaremos un análisis DAFO y un análisis VRIO.

2.4.1. Análisis DAFO

El análisis DAFO nos va a permitir diagnosticar la situación de la industria en un momento determinado. Este modelo sirve de herramienta para conocer la situación real de la industria y poder elaborar una adecuada estrategia a partir de ella.

El objetivo del análisis DAFO es el diagnóstico de los factores estratégicos más importantes del sector, con los que vamos a poder abordar cambios en las estrategias, consolidando fortalezas, minimizando debilidades, aprovechando las posibles oportunidades, y eliminando o reduciendo las amenazas que puedan aparecer.

El análisis DAFO diverge mucho según en qué zonas de la península, por lo que se va a realizar de Aragón:

➤ Debilidades:

- . Carencia de creación e imagen de marca.
- . Reducida penetración en mercados exteriores.
- . Estacionalidad del producto.
- . Capitalización débil.
- . Baja productividad comparativa de la mano de obra.

➤ Amenazas

- . Aumento de la competencia de países con bajos costes salariales.
- . Reexportación de importaciones.
- . Presión en precios y calidad de las grandes cadenas de distribución.
- . Deslocalización de la producción.
- . Olvido de las peculiaridades del sector en las normas de contratación.

➤ Fortalezas

- . Gran capacidad de reacción.
- . Fábricas flexibles con diferentes unidades de montaje.
- . Localización tradicional en zonas especializadas.

➤ Oportunidades

- . Liberización progresiva de nuevos mercados con poder adquisitivo.
- . Continuo cambio de productos con mayor calidad y diseño.
- . Perspectivas positivas a corto y medio plazo en mercados exteriores.
- . Esfuerzo constante de apertura al exterior.

2.4.2. Análisis VRIO

El análisis VRIO se fundamenta en la teoría basada en los recursos y permite determinar la ventaja competitiva de una empresa. (Jay Barney, 1991).

Para realizar el análisis VRIO primero debemos identificar los recursos, que son los activos tangibles e intangibles de la empresa. De estos recursos, habrá que identificar cuales aportan una ventaja competitiva en nuestro sector.

Gráfico 2: Tipos de recursos



Fuente: Barney (1991)

Uno de los recursos que aportan ventaja competitiva al sector es el recurso humano. Con el recurso humano hacemos referencia al saber hacer actual y la profesionalidad heredada del pasado, que ofrece la posibilidad de fabricar “zapatos de alta calidad, elaborados con materiales respetuosos con el medio ambiente, con alto diseño de moda, acabado de alta calidad y excelente comodidad”. (Fuente: Escalona, Loscertales, Climent, 2009)

Otro de los recursos que aportan ventaja competitiva es el recurso intangible de la reputación, muy relacionado con el recurso humano, pues un buen uso de este, aportará una buena reputación de la empresa de cara al cliente.

Hay que señalar, que la reputación a veces no es concebida por el cliente, sino por otras empresas. Por ejemplo, la reputación y el buen hacer de las empresas de Aragón es más reconocida por otras empresas del sector que por el consumidor final. Las compañías Aragonesas, carecen de creación e imagen de marca, y destacan en el sector del calzado por ser capaz de aportar una calidad superior en sus productos, algo que el cliente no percibe de la misma manera que otras empresas de mayor envergadura (Situadas en la Comunidad Valenciana y La Rioja), que tienen subcontratadas a empresas de Aragón, quienes les aportan ya el producto fabricado, para que posteriormente estas empresas lo vendan bajo en nombre de su marca, algo que sí es reconocido por el cliente.

2.5. ANÁLISIS EXPORTACIONES

La industria del calzado en España basa la mayoría de sus ventas al exterior, desde ventas en la zona euro, hasta zonas extracomunitarias, situándose como el único sector de la industria de la moda con superávit exterior. (Fuente: Modaes.es)

Como datos relevantes, las ventas españolas al exterior han descendido un 7,8% por primera vez desde 2008.

Las caídas en Francia, Reino, Unido, Portugal. Bélgica, Polonia y Países Bajos ha provocado una caída de las exportaciones de calzado.

Uno de los datos más positivos es el aumento de las exportaciones de calzado extracomunitarias de hasta un 4,4%.

➤ Exportaciones totales:

Exportaciones (enero-septiembre)						
	Millones	Millones			Millones	Millones
Año	pares	€		Año	pares	€
2001	111	1.645		2009	81	1.381
2002	108	1.651		2010	89	1.482
2003	101	1.547		2011	98	1.631
2004	89	1.418		2012	109	1.633
2005	79	1.332		2013	110	1.809
2006	77	1.388		2014	123	2.082
2007	84	1.563		2015	122	2.312
2008	82	1.466		2016	125	2.130

Fuente: Fice

En 2016, las exportaciones totales de calzado alcanzaron la cifra de 2.130 millones de euros (125 millones de pares). Como ya he recalado al principio del apartado, hay una caída del 7,8% en valor, pero un crecimiento en volumen del 2,3% respecto a 2015.

➤ **Exportaciones por comunidades:**

Como ya hemos ido viendo a lo largo del estudio, en España, desde sus inicios ha habido comunidades punteras en producción de calzado, como es la Comunidad Valenciana, que al tener el mayor número de empresas, es la que más produce y por lo tanto también la que más exporta, pero independientemente del número de empresas que lo forman, los porcentajes de crecimiento y mejora a veces son más favorables en comunidades con menos presencia en el sector.

Tablas 4 y 5: Exportaciones por Comunidades Autónomas (2015/2016)

	Enero-diciembre		
	2015 €	15/14 %	2015 % s/ total
Comunidad Valenciana	1.541.701.960	17,07%	52,55%
Galicia	360.890.237	10,50%	12,30%
Cataluña	285.110.422	-3,73%	9,72%
La Rioja	189.689.510	7,09%	6,47%
Castilla-La Mancha	166.542.307	6,61%	5,68%
Región de Murcia	94.217.157	18,07%	3,21%
Islas Baleares	93.527.716	-1,29%	3,19%
Comunidad de Madrid	73.115.628	-11,95%	2,49%
Aragón	65.156.812	22,58%	2,22%
Andalucía	29.819.399	20,93%	1,02%
Resto	34.191.418	6,81%	1,17%
TOTAL	2.933.962.564	11,12%	100,00%

	Enero-septiembre		
	2016 €	16/15 %	2016 % s/ total
Comunidad Valenciana	964.849.038,7	-19,88%	45,29%
Galicia	290.788.119,7	7,30%	13,65%
Cataluña	183.414.237,1	-19,47%	8,61%
La Rioja	173.696.969,6	3,94%	8,15%
Castilla-La Mancha	148.090.917,8	15,98%	6,95%
Aragón	95.008.591,8	82,58%	4,46%
Región de Murcia	93.644.997,3	18,81%	4,40%
Islas Baleares	72.026.648,1	-8,42%	3,38%
Comunidad de Madrid	60.207.733,3	5,85%	2,83%
Andalucía	24.351.383,9	10,70%	1,14%
Resto	24.388.907,7	-4,00%	1,14%
TOTAL	2.130.467.545,0	-7,83%	100,00%

Fuente: Fice

La Comunidad Valenciana es líder en exportaciones de calzado en nuestro país, con hasta el 45,29% de las exportaciones totales. El 55% restante se lo reparten el resto de comunidades exportadoras de calzado.

En segundo lugar está Galicia, con un 13,65% de cuota de exportación. Le siguen Cataluña, La Rioja y Castilla La Mancha con 8,61%, 8,15% y 6,95% respectivamente.

Aragón, ocupa el sexto puesto con un 4,46% del total pero obtuvo el mayor crecimiento respecto a las exportaciones del año anterior de un 82,58%. Otra mejora respecto al año anterior es Murcia, con un aumento del 18,81%.

Las mayores caídas de exportaciones respecto a 2015 son para la Comunidad Valenciana y Cataluña, ambas con un descenso de 19%.

Según la última recopilación del Departamento de Aduanas de la Agencia Tributaria de España (AEAT), Europa siempre ha sido el principal destino de las exportaciones de calzado, con un 79,8% de las exportaciones totales. Pese a ser el destino con más relevancia, en el periodo 2015/2016, el valor de las exportaciones han descendido en un 10,48%, pero en volumen ha sufrido un incremento de 2,3%.

En cambio, Continentes como Asia, América y África son cada vez más atractivos para la exportación de calzado. América se sitúa en 2ª posición, incrementando el volumen y el valor 4,45% y 9,76% respectivamente en el periodo 2015/2016. Asia se mantiene casi constante respecto a 2015, y África aumenta un 5,37% el volumen de exportaciones. Oceanía es el continente que menos recibe calzado Español, únicamente un 0,7% del total.

2.6. ESTRATEGIAS INDUSTRIA DEL CUERO Y CALZADO

En este punto, vamos a analizar las diferentes estrategias que llevan y han llevado a cabo en el sector, tanto a nivel nacional como autonómico. Estrategias como único fin de conseguir ser una industria competitiva y estable.

➤ *El turismo como principal fuente de ingresos:*

En la comarca del Aranda, especialmente en sus dos municipios punteros en la industria como son Illueca y Brea, el calzado es la principal atracción turística de la zona.

Antiguamente, el principal motivo de atracción visitante, era visitar el castillo del Papa Luna de Illueca, y con su visita aprovechar para comprar zapatos. Ahora es al revés, la zona es visitada principalmente por la oferta de calzado en outlets y fábricas.

Fuentes oficiales de la asociación de fabricantes del calzado, informan que en torno a un 90% de las personas que fueron atendidas en 2016 en las oficinas de turismo que gestionan la comarca visitaron los almacenes de calzado o tiendas outlets localizados en su mayoría en Illueca y Brea de Aragón.

En los últimos años, este turismo de compras ha multiplicado los viajes organizados con parada en estos outlets y grandes almacenes. Son muchas las empresas de transporte o viajes organizados que como incentivo al viaje esta la opción de visitar estos outlets en sus recorridos. Estos turistas que visitan la zona, son conocidos como visitantes-compradores y en su mayoría proceden de Zaragoza y la provincia, Cataluña y Madrid. También se aprecia una fuerte incursión de los turistas vascos.

Una de las principales causas por las que el turismo se ha ido consolidando estos últimos años, son los bajos precios del calzado acompañados de una notable calidad.

A esta consolidación, hay que añadir la declaración a Illueca en 2013 por parte del departamento de industria de innovación, como zona de gran afluencia turística, al cumplir los requisitos de contar con bienes de interés cultural como el castillo del Papa Luna y el Palacio de los Luna, que permiten la apertura de los establecimientos los domingos y festivos.

Para diversificar esta oferta turística y mejorar el parqué de alojamientos ahora se trabaja en dos nuevos recursos. Por un lado, a finales de 2015 se iniciaron los trabajos de campo en senderos y antiguos caminos de herradura para la creación del primer centro BTT de la provincia, con la señalización y adecuación de más de 100 kilómetros de rutas para los amantes de la bicicleta todoterreno. Se trata de un ambicioso proyecto que prevé unir todos los pueblos de la comarca y enlazar con rutas del Moncayo, para que lo que se hará un estudio en dos fases. Y por otro lado, el único camping de la comarca, el de Trasobares, abrirá en el verano de 2018, casi dos décadas después de que se iniciase su construcción. El establecimiento dispondrá de 31 parcelas para 124 plazas.

➤ *Ferias del calzado:*

Las ferias del calzado, es uno de los eventos más importantes para las empresas locales del sector. Se organizan con el fin de conseguir promoción y una mayor visibilidad de sus productos, para así aumentar las ventas.

En Aragón, esta feria se realiza una vez al año, y ya van camino de la 4ª. Es en el municipio de Brea de Aragón donde se desempeña la actividad. Se realiza en un polideportivo, donde los expositores mostrarán al público una variada selección de zapatos de calidad fabricados en la Comunidad Autónoma.

En concreto, alrededor de 40 stands se desplegarán en los 2.000 metros cuadrados de los que dispone el pabellón.

La última feria, realizada en mayo de 2016, obtuvo más de 8000 visitas. Es un evento que, con el tiempo, va consolidando a la localidad de Brea como referente del calzado en Aragón.

A nivel nacional, se celebran otro tipo de eventos, el más conocido es la feria del calzado de Madrid, conocida como Momad Shoes. El mayor espacio comercial (7000 metros cuadrados netos) dedicado a los zapatos hechos en España. Durante los 3 días que dura el evento, hasta 400 marcas españolas son las que se exponen. La comunidad valenciana es la que mayor representación tiene, con un total de 200 marcas.

➤ *Creación de clusters:*

Un cluster, es un grupo de empresas interrelacionadas que trabajan en un mismo sector industrial y que colaboran estratégicamente para obtener beneficios comunes. La fuerza de este cluster varía según comunidad autónoma. En Aragón, conocido como “CLAC” (cluster aragonés del calzado), cerró sus puertas en 2013, según una noticia publicada en el heraldo de Aragón el 27/08/2014. La organización, nació en 2004 y agrupaba a 46 fabricantes de zapatos, tenía entre sus objetivos la puesta en marcha de proyectos a las empresas asociadas para facilitar la comercialización de calzado en Aragón.

Otros clusters conocidos son el que se encuentra en Elda (Alicante), creado el día 6 de junio de 2008 y con la denominación de Clúster Calzado Innovación, impulsando con ello el fomento de la competitividad de las empresas del sector del calzado, a través del estímulo y la gestión de acciones de cooperación ínter-empresarial, especialmente las de innovación. A día de hoy, este cluster sigue manteniéndose fuerte, ya que ha sido capaz de adaptarse a los cambios que suceden con el paso de los años.

➤ *Estrategia de diversificación:*

Según los datos de exportaciones vistos anteriormente, vemos como el calzado español va hacia la diversificación de mercados.

En el continente americano, las exportaciones han crecido un 9% respecto a 2015. Un excelente comportamiento principalmente en EEUU, donde el valor de las exportaciones se ha incrementado un 12,76%, provoca que el peso en valor total de las exportaciones en el continente haya aumentado un 2% en el último año.

Europa es el principal destino del calzado español. Hasta un 80% en volumen, y un 74,3% del total de las exportaciones se dan en Europa. Los 10 principales clientes, son todos países europeos excepto Estados Unidos. En 2016, las cifras han ascendido a 1.958,3 millones de euros y 122,4 millones de pares. Estos datos significan una caída del 14,2% en valor, y un aumento del 2% en volumen. La UE lidera el descenso de las exportaciones.

Fuera de Europa, en 2016, las exportaciones han aumentado un 3,6% en valor, pero una caída del 1% en volumen, alcanzando los 676,2 millones de euros y 31,5 millones de pares.

3.-CONCLUSIÓN

Una vez realizado el análisis estratégico de la industria del calzado y del cuero en España, conociendo la evolución del sector y su situación actual, con la información que ha sido posible obtener, se han analizado los aspectos que afectan al sector, desde elementos internos que afectan a la industria, hasta los factores más generales y específicos del entorno. Con todo esto se han podido resolver las cuestiones que eran objeto de estudio, consiguiendo cumplir el objetivo del trabajo: analizar estratégicamente la industria del cuero y del calzado español.

En primer lugar, conocimos la historia de la industria, dándonos paso a elaborar el análisis actual y su evolución. Aquí, se pudo saber cómo el paso de los años había afectado negativamente al sector. Las empresas que formaban la industria se habían visto reducidas de 2500 a 1600 en menos de 20 años. También hemos conocido el tamaño de estas empresas, donde pudimos ver que en su mayoría eran todas pequeñas y medianas, muy pocas superaban los 50 trabajadores. Un tamaño que diverge según la zona en la que se sitúen, donde pudimos ver una zona líder en el sector, la Comunidad Valenciana, donde se concentraban la mayoría de empresas y las de mayor embergadura.

Seguido del análisis a nivel nacional, se realizó un análisis autonómico, donde ponemos como objeto de estudio a Aragón, motivado por ser un trabajo de la Universidad de Zaragoza. Como en resto de España, el tiempo también afectó negativamente en nuestra comunidad, donde se vieron reducidas en un 25% las empresas desde 2009 y donde no hay ninguna empresa con más de 50 trabajadores.

Una vez conocida la situación del sector, se han elaborado los análisis que evalúan el entorno externo que envuelve a las empresas de la industria del calzado. Primero a través del análisis PEST y seguido del análisis de las 5 fuerzas de Porter, hemos conocido tanto el entorno general como el específico. Tras este análisis, destacan las fuertes barreras de entrada y de salida, y la intensidad media de la rivalidad de las empresas del sector, que varía según en qué zonas de la península se sitúen.

El análisis interno de la industria ha sido llevado a cabo a partir de la teoría de recursos y capacidades (VRIO), y también mediante la elaboración de un DAFO, que han permitido conocer de manera más profunda la situación actual de la industria. A través del análisis VRIO se han identificado las características más importantes de la compañía, conociendo los recursos que son ventaja competitiva para las empresas. Con el análisis DAFO, enfocado en el sector aragonés, hemos conocido las debilidades que presenta frente a sus competidores, así como, las principales amenazas, fortalezas y oportunidades que se le pueden presentar a las compañías del sector en el mercado.

El siguiente epígrafe del trabajo, ha sido el análisis de las exportaciones, los datos de exportaciones han sido los únicos datos favorables para el sector en estos años de transición y decadencia. Las exportaciones han permitido al sector recuperar competitividad y remar hacia una lenta recuperación, motivado principalmente por el aumento de las exportaciones extracomunitarias.

Por último, hemos analizado algunas de las estrategias que se llevan a cabo en el sector: Hemos hablado de la celebración de eventos donde las empresas dan a conocer sus productos, del aprovechamiento del turismo para impulsar la publicidad y las ventas, la creación de clusters para fomentar la competitividad de las empresas y de la estrategia de diversificación que se ha llevado a cabo estos últimos años, llegando a exportar zapatos a todos los continentes del mundo.

Para concluir, destacar la situación de estabilidad por la que atraviesa el sector, un sector maduro, que vuelve a crecer de una manera paulatina después de haber reducido su actividad a casi la mitad. El sector ya conoce de sus limitaciones, y con una de sus mayores ventajas que le hacen diferenciarse del resto del mundo como es la calidad, tratará de seguir abriéndose un hueco en el mundo del calzado.

4.-BIBLIOGRAFÍA

- “*Anuario Sector del Calzado en España*” (2013,2014,2015 y 2016). Obtenido de la Federacion de Industria del Calzado Español. (FICE)
- Barney, Jay B. (1991) "*Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*". Journal of Management
- Escalona, A.I; Loscertales, P. y Climent, E. (2009) “*Nuevos retos para el desarrollo territorial, los espacios del vino y del calzado en la provincia de Zaragoza.*”, Grupo de estudios de desarrollo Territorial de la Universidad de Zaragoza. (GEDETUZ)
- “*Información sector calzado en la comarca del Aranda*” (2017) Obtenido del Instituto Aragonés de Estadística
- “*La comarca del Aranda: Análisis socioeconómico*” (2006) Obtenido de la Cámara de Comercio de Zaragoza (2006)
- Mintzberg, H. (1994). “*The Rise and Fall of Strategic Planning*. Harvard Business“Harvard Business Review
- Porter, M. (1979). “*Cómo las fuerzas competitivas estrategia de la forma*”. Harvard Business Review

WEBGRAFÍA

- “*El PIB supera la crisis, la sociedad no*”(26 de Marzo de 2017) de elmundo.es:
<http://www.elmundo.es/economia/2017/03/26/58d43d12e2704e58038b4614.html>

- *“El sector del calzado pierde 1.250 empleos en Aragón en 15 años”* (4 de mayo de 2016) de *elperiodicodearagon.com*
http://www.elperiodicodearagon.com/noticias/economia/sector-calzado-pierde-1-250-empleos-aragon-15-anos_1107785.html
- *“España lidera a nivel mundial el sector del calzado de calidad”* (19 de marzo de 2015) de *ebuenasnoticias.com*:
<http://ebuenasnoticias.com/2015/03/19/espana-lidera-a-nivel-mundial-el-sector-del-calzado-de-calidad/>
- *“España recauda menos que la UE pese a que los impuestos son más altos”* (2 de Abril de 2017) de *abc.es*
http://www.abc.es/economia/abci-espana-recauda-menos-pese-impuestos-mas-altos-201704020113_noticia.html
- *“España, un país envejecido y lleno de hogares solitarios”* (20 de Octubre de 2016) de *elpais.com*:
https://politica.elpais.com/politica/2016/10/20/actualidad/1476952813_542516.html
- *“Evolución de España en el sector de la piel y el calzado”* (1 de enero de 2017) De *Technoindustria.com*:
<https://technoindustria.wordpress.com/2017/01/11/evolucion-en-espana-del-sector-de-la-piel-y-el-calzado/>
- *“Gasto en calzado – Boletín de Investigación III* (2016) de *Constanza.org*:
<http://www.constanza.org/tag/calzado/>
- *“La feria del calzado llega por tercer año a Brea de Aragón”* (8 de mayo de 2017) de *heraldo.es*:
<http://www.heraldo.es/noticias/aragon/comarcas/2017/05/08/la-feria-del-calzado-llega-por-tercer-ano-brea-aragon-1174157-304.html>

- *“La industria del calzado, a paso firme en 2016: acelera en exportaciones, producción y facturación”* (31 de marzo de 2016) de modaes.com:
<https://www.modaes.es/entorno/la-industria-del-calzado-a-paso-firme-en-2016-acelera-en-exportaciones-produccion-y-facturacion.html>
- *“Tecnología al servicio del calzado”* (9 de diciembre de 2014) de elpais.com:
https://elpais.com/elpais/2014/12/05/media/1417794207_177884.html
- www.zapatosdearagon.com
- www.fice.es
- www.comarcadelaranda.com